

2021年10月13日

呉市中小企業・小規模企業振興会議 ワーキンググループ

呉市における「事業承継支援の必要性」について

ワーキンググループメンバー

1. 国による支援の現状

(1) 中小企業庁の調査では

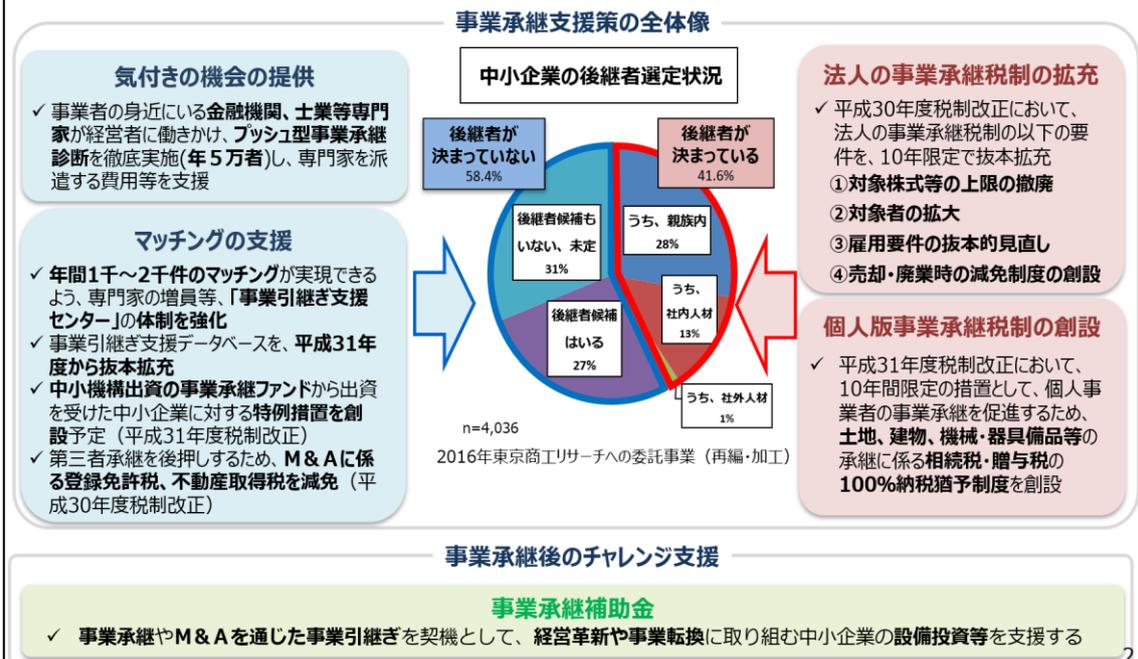
- 2025年までに、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人（日本企業全体の1/3）が後継者未定
- 現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年までの累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性。特に地方において、事業承継問題は深刻。

(2) 支援の取り組み

- ・後継者不在などで事業存続に問題がある事業者の相談窓口として、また第三者承継のマッチングを支援する「事業引継ぎ支援センター」を全国都道府県へ設置
- ・広島県では2014年広島市に開設。呉事務所は2020年9月に開設
- ・2018年中小企業庁により「事業承継の集中支援」が発表された。

事業承継支援策の全体像

- 後継者が決まっている事業者には**税制措置等による支援**を、決まっていない事業者には**気付きの機会の提供、マッチング支援**等により後継者探しを支援。加えて、**事業承継後のチャレンジ**も支援。
- こうした切れ目のない事業承継支援策を、**今後10年で集中して実施**することとしている。



- ・事業承継ネットワークを立ち上げし、事業承継全般のプッシュ型支援が始まった。
広島県事業承継ネットワークを広島市へ立ち上げた。

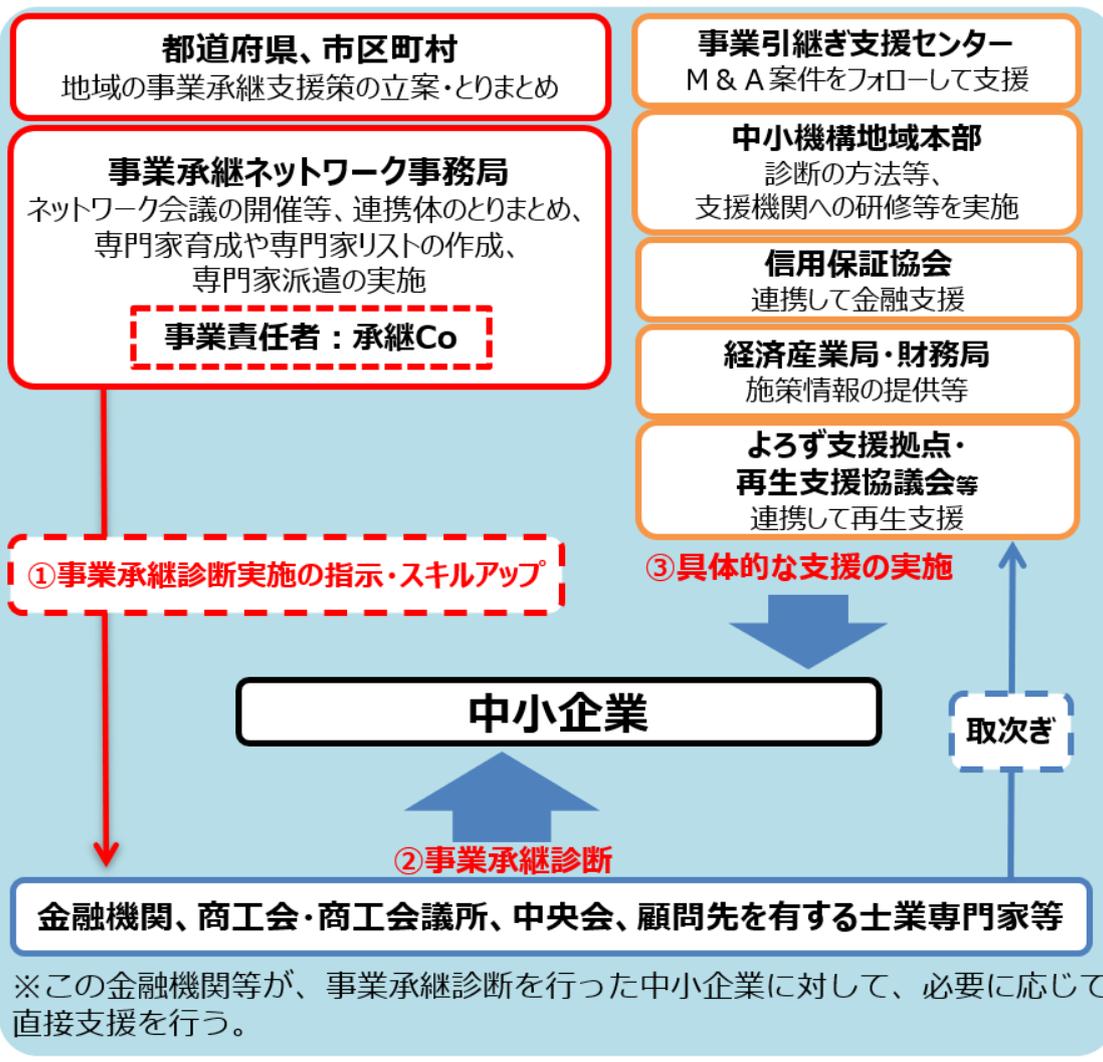
参加団体は広島県内の

- ・行政機関（24）、中小企業支援機関（19）、専門家団体（4）、金融機関（27）
オブザーバー（中国経産局、中国財務局、広島大学、尾道市立大学、県立広島大学、
広島市立大学、福山市立大学

事業承継ネットワークの概要

- 早期・計画的な事業承継の準備に対する**経営者の「気付き」**を促すため、**都道府県単位**で、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される「**事業承継ネットワーク**」を構築する事業を**平成29年度から開始**。
- 「**プッシュ型**」の「**事業承継診断**」により、経営者の事業承継に係る悩み、課題、ニーズを掘り起こし、適切な**支援機関**に取り次ぐとともに、必要に応じて**地域の専門家による支援**も実施。

構成メンバーと支援スキーム



(3)事業承継・事業引継ぎ支援について(2021年7月、中国経済産業局より)

- ワーキンググループにおいて中国経済産業局より「事業承継・引継ぎ支援について」説明
- 支援をめぐる情勢及び目的 = **事業承継は企業の成長へつなげる課題**

事業承継を通じた企業の成長

- 経営者の高齢化の進展等に加え、感染症の影響もあり、2020年の廃業件数は過去最多。一方、中には**高い利益を生み出す企業**も存在。こうした企業の経営資源をいかしていくことが重要。
- 事業承継後に販路開拓や経営理念の再構築など新たな取組にチャレンジする企業が多く、「新たな日常への対応」を含め**企業の成長・発展を促していくためにも事業承継を推進**することは重要。
- また、事業承継策の1つである**M&Aに対するイメージも近年向上**。

- ・ 広島県の後継者不在の状況

地域別後継者不在率

- 中国地域の後継者不在率（後継者がいない・もしくは決まっていないと回答した企業の割合）は70.8%で、地域ブロック別には北海道の72.4%に次いで**2番目に高い**。
- 中国地域5県の後継者不在率は、全国2位の鳥取県にはじまり総じて高く、**岡山県を除く4県が全国ワースト10**に入っている。

○地域ブロック別後継者不在率

| 順位 | 地域 | 不在率 |
|-----------|-----------|--------------|
| 1位 | 北海道 | 72.4% |
| 2位 | 中国 | 70.8% |
| 3位 | 近畿 | 66.3% |
| 4位 | 関東 | 65.2% |
| 4位 | 東北 | 65.2% |
| 6位 | 中部 | 64.4% |
| 7位 | 九州 | 62.7% |
| 8位 | 北陸 | 57.7% |
| 9位 | 四国 | 55.5% |

○都道府県別後継者不在率（ワースト10）

| 順位 | 都道府県 | 不在率 |
|------------|------------|--------------|
| 1位 | 沖縄県 | 81.2% |
| 2位 | 鳥取県 | 77.9% |
| 3位 | 山口県 | 75.3% |
| 4位 | 島根県 | 73.5% |
| 5位 | 北海道 | 72.4% |
| 6位 | 神奈川県 | 72.3% |
| 7位 | 秋田県 | 71.4% |
| 8位 | 広島県 | 71.3% |
| 9位 | 滋賀県 | 69.3% |
| 10位 | 岩手県 | 69.0% |
| | ⋮ | |
| 23位 | 岡山県 | 64.1% |

(出典) 帝国データバンク「中国地方 後継者問題に関する企業の実態調査 (2020年)」

- ・ 事業承継・引継ぎ支援のワンストップ体制によって円滑な事業承継・引継ぎを推進
2021年4月、事業引継ぎ支援センターと事業承継ネットワークの統合し、安定した支援体制の確保、継続的な支援を実現する。
- ・ 事業承継ネットワークによる「事業承継診断の実施」について

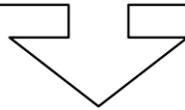
事業承継ネットワークによる事業承継診断の取組

- **事業承継診断**は、「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会」の中間とりまとめ（平成28年9月）を受けて、「**事業承継ガイドライン**」（平成28年12月）に盛り込まれた取組。
- 平成29年度から早期・計画的な事業承継に対する経営者の「気付き」を促すため、全都道府県に、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される「**事業承継ネットワーク**」が構築され、**プッシュ型の事業承継診断**を実施。

事業承継診断の考え方 (事業承継ガイドライン抜粋)

<背景>

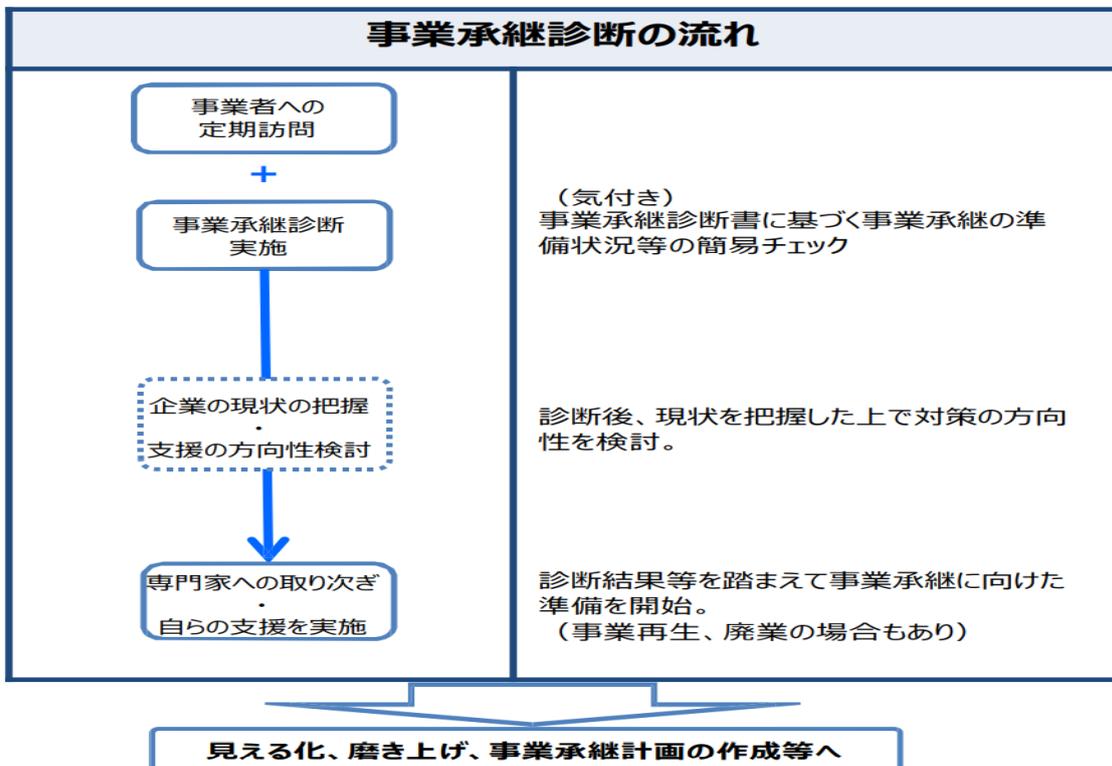
- 潜在的な事業承継ニーズを掘り起こすためには、支援機関から経営者への積極的なアプローチが不可欠。
- 他方で、経営者のプライベートな領域に踏み込むことは難しさがある。



- ✓ 事業承継診断を行うことで、対話を通じ、経営者に対して**事業承継に向けた準備のきっかけを提供**。
- ✓ 診断を活用し、支援機関が経営者に対して**積極的なアプローチ**を行うことを期待。
- ✓ 地域の支援機関同士で意識を共有できる**支援体制を構築し、組織的に実施**することが望ましい。

※**プッシュ型の事業承継診断**により、経営者の事業承継に係る課題やニーズの掘り起こしを行い、過去4年間で累計約54万件の事業承継診断を実施した。

・事業承継に向けた早期取組の重要性 (事業承継診断の実施)



・事業承継に向けた5ステップ

円滑な事業承継の実現のためには、5つのステップを経ることが重要



＜各ステップの内容＞

○事業承継に向けた準備の必要性の認識

事業承継に向けた早期・計画的な準備着手を促すため、「事業承継診断」や、支援機関と経営者の間の事業承継に関する対話の促進等に取り組む。

○経営状況・経営課題等の把握（見える化）

会計要領等のツールを活用しながら、経営状況等を見える化することを通じ、課題に対する早期対応を促す。
 （中小会計要領・ローカルベンチマーク・知的資産経営報告書等の活用）

○事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）

現経営者が将来の事業承継を見据え、本業の競争力強化等の経営改善を行うことで、後継者が後を継ぎたくなるような経営状態への引き上げを図る。

○事業承継計画策定（親族内・従業員承継）

親族内・従業員承継の場合、事業計画を踏まえ、株式等の事業用資産や代表権の承継時期を記載した事業承継計画を後継者とともに策定し、事業承継の円滑化を図る。

○マatching実施（社外への引継ぎ）

○事業承継・M & A 等の実行

株式・事業用資産や経営権の承継を実行する。

○ポスト事業承継

後継者による、新たな視点での事業の見直し等への挑戦を促進。

2. 呉市の状況

(1) 呉市内企業経営動向 アンケート調査報告書(平成 30 年度)によると



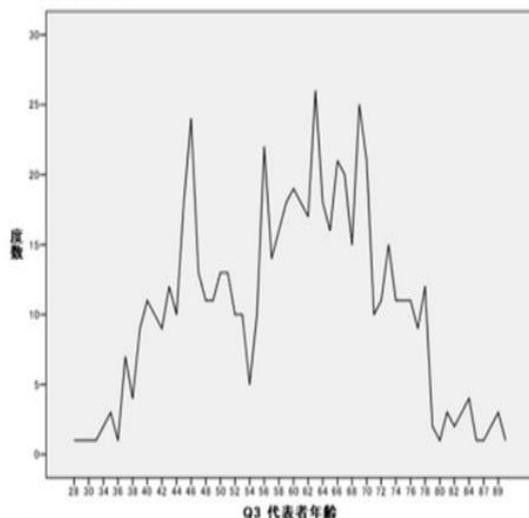
2-1 代表者の年齢 (Q3)

図表-3

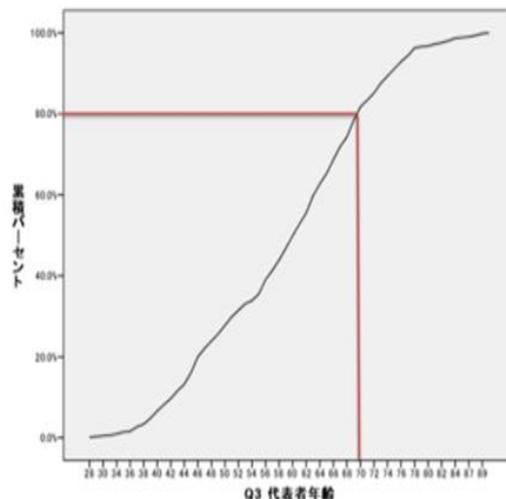
| | |
|-----|-------|
| 回答数 | 619 |
| 無回答 | 22 |
| 最小値 | 28歳 |
| 最大値 | 91.0歳 |
| 平均値 | 59.4歳 |

- 呉市内企業の代表者の平均年齢は、59.4歳となった。
- 分布で見ると、40歳代と60歳代にピークがある。
- 累積パーセントで見ると、企業の80%は70歳までの代表者年齢となっている。

図表-4



図表-5



2-4 年間売上高 (Q9)

図表-11

| | |
|-----|--------------|
| 回答数 | 575 |
| 無回答 | 66 |
| 最小値 | 0万円 |
| 最大値 | 10,845,278万円 |
| 平均値 | 80,653万円 |

- 呉市内企業の年間売上高の平均は、80,653万円となった。
- 分布で見ると、4000万円～5000万円をピークとして、なだらかな山型の分布となっている。
- 累積パーセントで見ると、企業の80%は40000万円～50000万円までの年間売上高となっている。

(参考データ) 2018/7/19 帝国データバンク調査

●呉市 (企業数 2559 社、最新売上高合計 約 9731 億 2400 万円)

| 業種別 | | | 売上規模別 | | | 従業員数別 | | |
|--------|-------|--------|-------------|-------|--------|-------------|-------|--------|
| | 社数 | 構成比 | | 社数 | 構成比 | | 社数 | 構成比 |
| 農・林・水産 | 30 | 1.2% | 5000万円未満 | 1,058 | 41.3% | 10人未満 | 2,006 | 78.4% |
| 金融 | 17 | 0.7% | 5000万～1億円未満 | 489 | 19.1% | 10人～50人未満 | 412 | 16.1% |
| 建設 | 759 | 29.7% | 1億～10億円未満 | 846 | 33.1% | 50人～100人未満 | 82 | 3.2% |
| 不動産 | 154 | 6.0% | 10億～50億円未満 | 144 | 5.6% | 100人～300人未満 | 45 | 1.8% |
| 製造 | 340 | 13.3% | 50億～100億円未満 | 9 | 0.4% | 300人以上 | 14 | 0.5% |
| 卸売 | 299 | 11.7% | 100億円以上 | 13 | 0.5% | 合計 | 2,559 | 100.0% |
| 小売 | 327 | 12.8% | 合計 | 2,559 | 100.0% | | | |
| 運輸 | 148 | 5.8% | | | | | | |
| サービス | 485 | 19.0% | | | | | | |
| 合計 | 2,559 | 100.0% | | | | | | |

(参考データ) 2018/7/19 帝国データバンク調査

●東広島市 (企業集 2038 社、最新売上高合計 約 1 兆 3031 億 50000 万円)

| 業種別 | | | 売上規模別 | | | 従業員数別 | | |
|--------|-------|--------|-------------|-------|--------|-------------|-------|--------|
| | 社数 | 構成比 | | 社数 | 構成比 | | 社数 | 構成比 |
| 農・林・水産 | 41 | 2.0% | 5000万円未満 | 863 | 42.3% | 10人未満 | 1,593 | 78.2% |
| 金融 | 8 | 0.4% | 5000万～1億円未満 | 358 | 17.6% | 10人～50人未満 | 340 | 16.7% |
| 建設 | 532 | 26.1% | 1億～10億円未満 | 691 | 33.9% | 50人～100人未満 | 58 | 2.8% |
| 不動産 | 155 | 7.6% | 10億～50億円未満 | 102 | 5.0% | 100人～300人未満 | 32 | 1.6% |
| 製造 | 316 | 15.5% | 50億～100億円未満 | 12 | 0.6% | 300人以上 | 15 | 0.7% |
| 卸売 | 154 | 7.6% | 100億円以上 | 12 | 0.6% | 合計 | 2,038 | 100.0% |
| 小売 | 236 | 11.6% | 合計 | 2,038 | 100.0% | | | |
| 運輸 | 107 | 5.3% | | | | | | |
| サービス | 489 | 24.0% | | | | | | |
| 合計 | 2,038 | 100.0% | | | | | | |

3-3

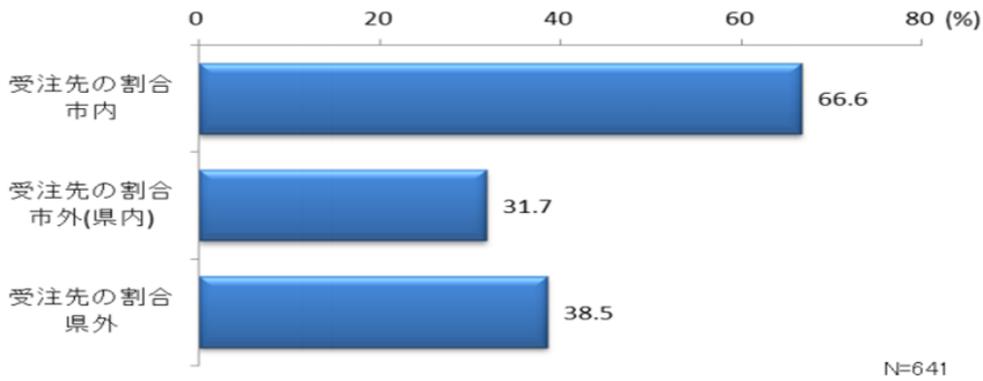
受注先の割合についてお尋ねします。(Q15)

図表-37

(単位：%)

| | 受注先の割合 市内 | 受注先の割合 市外(県内) | 受注先の割合 県外 |
|-----|--------------|------------------|--------------|
| 回答数 | 534 | 409 | 251 |
| 無回答 | 107 | 232 | 390 |
| 最小値 | 0 | 1 | 0 |
| 最大値 | 100 | 100 | 100 |
| 平均値 | 66.6 | 31.7 | 38.5 |

図表 38



● 呉市内企業の受注先の割合は、「市内」(66.6%)「県外」(38.5%)「市外(県内)」(31.7%)の順となった。

3-12

後継者の有無についてお尋ねします。(Q24)

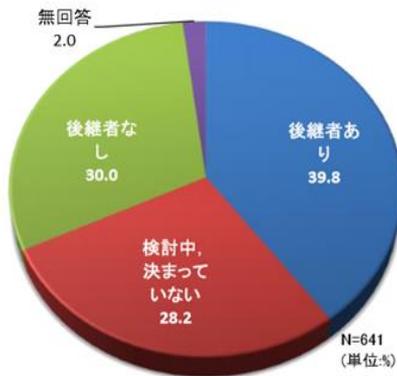
図表-55

(単位：%)

| | 回答数 | 構成比 |
|--------------|-----|-------|
| 後継者あり | 255 | 39.8 |
| 検討中, 決まっていない | 181 | 28.2 |
| 後継者なし | 192 | 30.0 |
| 無回答 | 13 | 2.0 |
| 合計 | 641 | 100.0 |

58.2%

図表-56



図表-57



(2) 呉市内の中小企業の現状分析

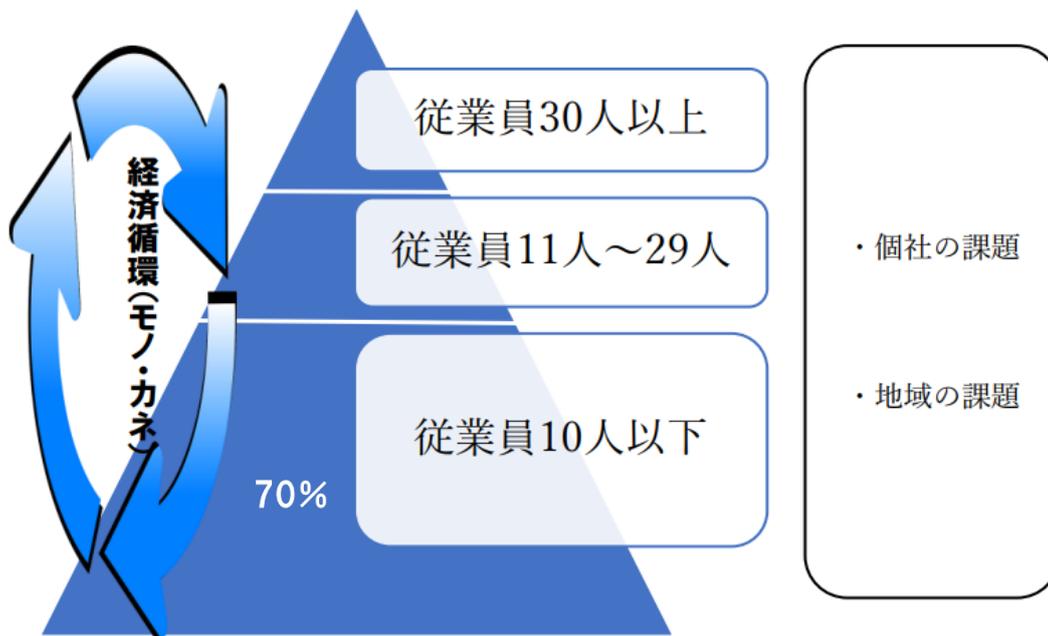
産業（大分類）、従業者規模（5区分）別事業所数及び従業者数

平成18年事業所・企業統計調査

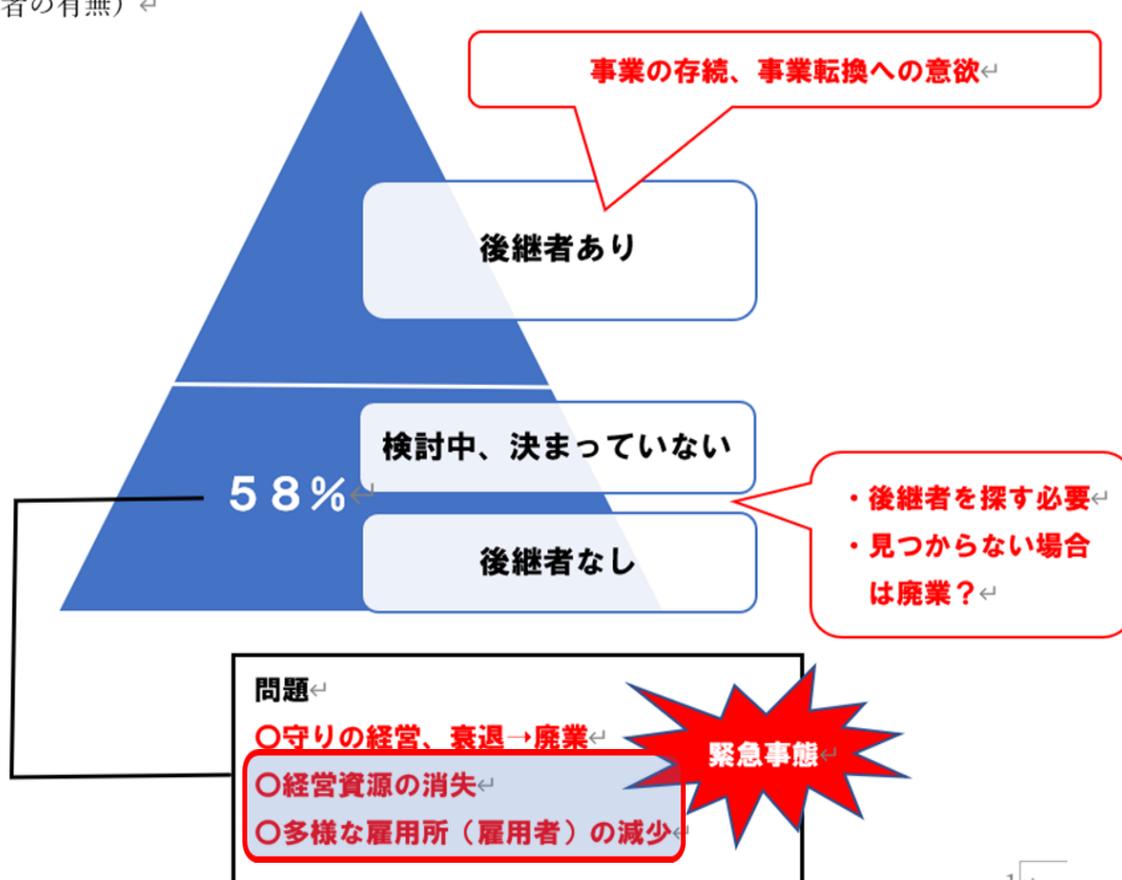
| | 事業所数 | 比率 | 従業者数 | 比率 |
|---------------|--------|-------|---------|-------|
| 総数 | 11,616 | | 107,717 | |
| 農林漁業 | 27 | 0.2% | 448 | 0.4% |
| 非農林漁業 | 11,507 | 99.1% | 98,127 | 91.1% |
| 鉱業 | 2 | 0.0% | 40 | 0.0% |
| 建設業 | 1,011 | 8.7% | 7,158 | 6.6% |
| 製造業 | 992 | 8.5% | 22,132 | 20.5% |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 15 | 0.1% | 472 | 0.4% |
| 情報通信業 | 57 | 0.5% | 592 | 0.5% |
| 運輸業 | 439 | 3.8% | 5,577 | 5.2% |
| 卸売り・小売業 | 3,540 | 30.5% | 20,181 | 18.7% |
| 金融・保険業 | 180 | 1.5% | 2,041 | 1.9% |
| 不動産業 | 268 | 2.3% | 732 | 0.7% |
| 飲食店・宿泊業 | 1,456 | 12.5% | 6,809 | 6.3% |
| 医療・福祉 | 826 | 7.1% | 12,956 | 12.0% |
| 教育・学習支援業 | 480 | 4.1% | 4,838 | 4.5% |
| 複合サービス事業 | 160 | 1.4% | 1,756 | 1.6% |
| サービス業 | 2,081 | 17.9% | 12,843 | 11.9% |
| 公務 | 82 | 0.7% | 9,142 | 8.5% |
| 従業者数1～4人 | 7,226 | 62.2% | 15,287 | 14.2% |
| 従業者数5～9人 | 2,204 | 19.0% | 14,230 | 13.2% |
| 従業者数10～19人 | 1,166 | 10.0% | 15,562 | 14.4% |
| 従業者数20～29人 | 430 | 3.7% | 10,075 | 9.4% |
| 従業者数30人以上 | 528 | 4.5% | 52,563 | 48.8% |

(3)アンケート調査結果を踏まえた

呉市の事業所数及び従業員数と経済循環のイメージ



(後継者の有無) ←

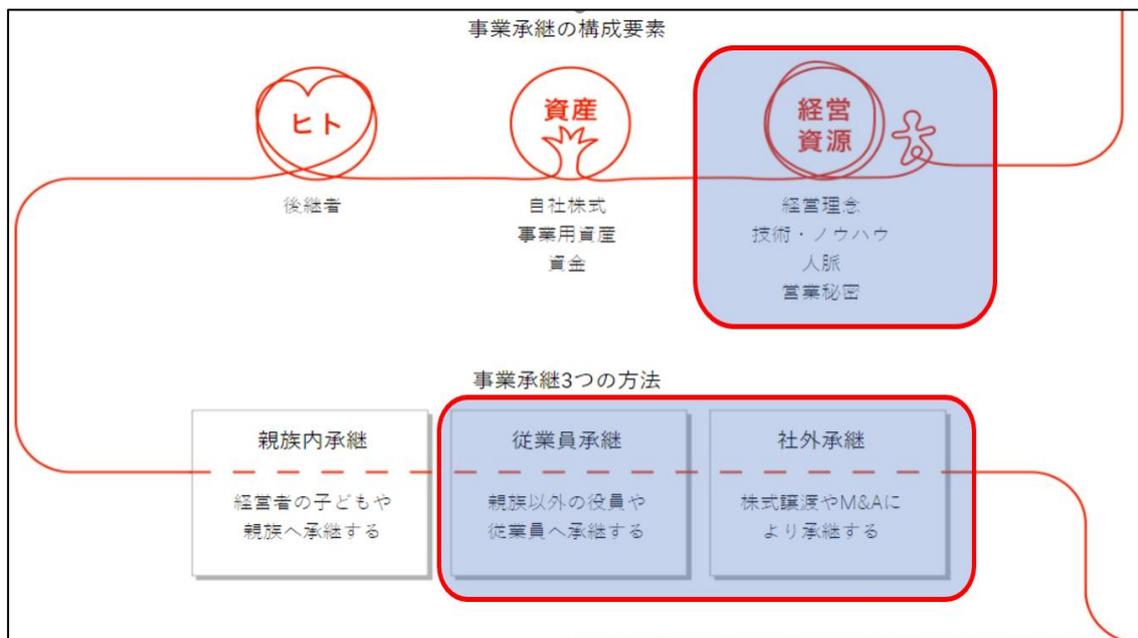


3. 呉市の事業承継問題と支援への取り組み

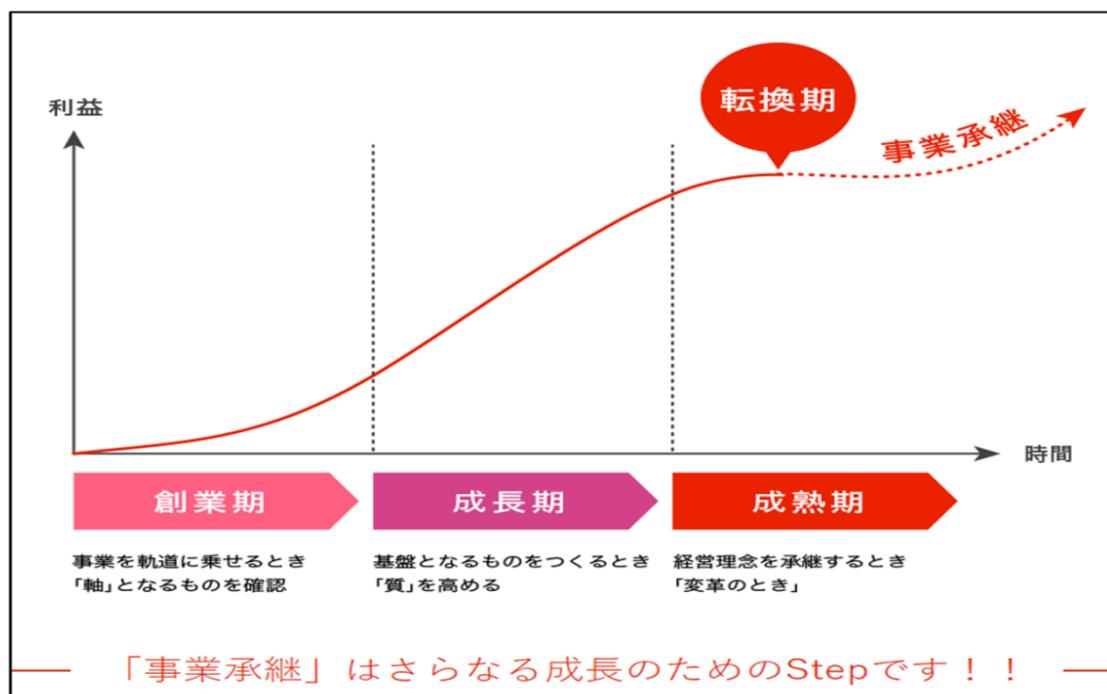
(1) 事業承継は企業の成長のステップ＝事業承継支援の必要性

・事業承継問題は一企業の問題ではなく、地域経済に影響を及ぼす地域の問題で、その支援は地域で取り組む課題だと考えられます。

事業承継＝地域の貴重な経営資源を残す＝後継者へ託す⇒後継者による事業の発展・成長
 そのための事業承継支援



事業承継とは未来を変える一步＝承継と転換



(2)事業承継の必要性の周知と問題先の掘り起こし(気づき)

・事業承継問題を抱える事業者の掘り起こしと問題提起が急がれます。ともに、そういった中小企業と密接に関わる業務を生業とする企業への事業承継の必要性を促す啓蒙活動(※)及び支援の横連携が進む仕組みを構築しなければなりません。

(※) 事業承継は自らの課題であることの認識と協力して課題解決に取り組む意識の醸成



(3)事業承継診断について(単なるアンケート調査との相違点)

・事業承継診断は、診断する調査者と事業承継支援をする支援者が同じです。また全て面談により実施する。

・事業承継診断の実施は、事業承継支援の初期段階(ステップ1)である。単なる調査(アンケート)とは異なる。

(参考1) 事業承継診断票の内容

| 質問項目 | |
|-----------------------------|---|
| Q 1 | 会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。 |
| Q 2 | 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。 |
| Q 3 | 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。 |
| Q 4 | 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。 |
| Q 5 | 事業承継に向けた準備(財務、税務、人事等の総点検)に取りかかっていますか。 |
| Q 6 | 事業承継の準備を相談する先がありますか。 |
| Q 7 | 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。 |
| Q 8 | 事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。 |
| Q 9 | 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。(後継者がまだ若すぎる など) |
| Q 10 | 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。 |
| Q 11 | 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。実際に相談を行っていますか。 |
| 診断結果 | |
| Q 3 - Q 6で1つ以上「いいえ」と回答した方 | 円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。 |
| Q 8 - Q 9で1つ以上「いいえ」と回答した方 | 企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。 |
| Q 10 - Q 11で1つ以上「いいえ」と回答した方 | 事業引継ぎ支援センターにご相談ください。 |

4. 呉市事業承継ネットワークの立ち上げの提言

- ・国が実施する事業承継ネットワークの実効性には地域によって温度差がある。
- ・呉市においては、後継者難に加え、大手川下企業の撤退等から永年継続してきたサプライチェーンの崩壊と、それに伴う依存型小規模企業の存続自体が問題となっている。
- ・そういった事業者に対し国が推奨するプッシュ型事業承継支援を呉市内の支援機関が協力して実施できる体制づくりが必要だと考える。
- ・そこで呉市独自のネットワークを構築し、横連携による支援体制を作りたい。

【(仮称)呉市事業承継ネットワークの概要案】

1. 根拠条例

呉市中小企業・小規模企業振興基本条例

2. 目的

- ・事業承継を通じた中小企業・小規模企業の成長を支援する。
- ・事業承継問題の掘り起こしと、問題解決のための相談・専門家支援を実践する。
- ・事業承継が困難な中小企業・小規模企業の経営資源の引継ぎを実現する。

3. 実施内容

- (1) 気づきの機会の提供…事業承継診断の実施
- (2) 情報共有・情報交換・運営への提言…ネットワーク会議
- (3) 啓発活動…セミナー・勉強会の実施
- (4) 専門的支援…構成機関による事業承継に向けた連携および機能発揮

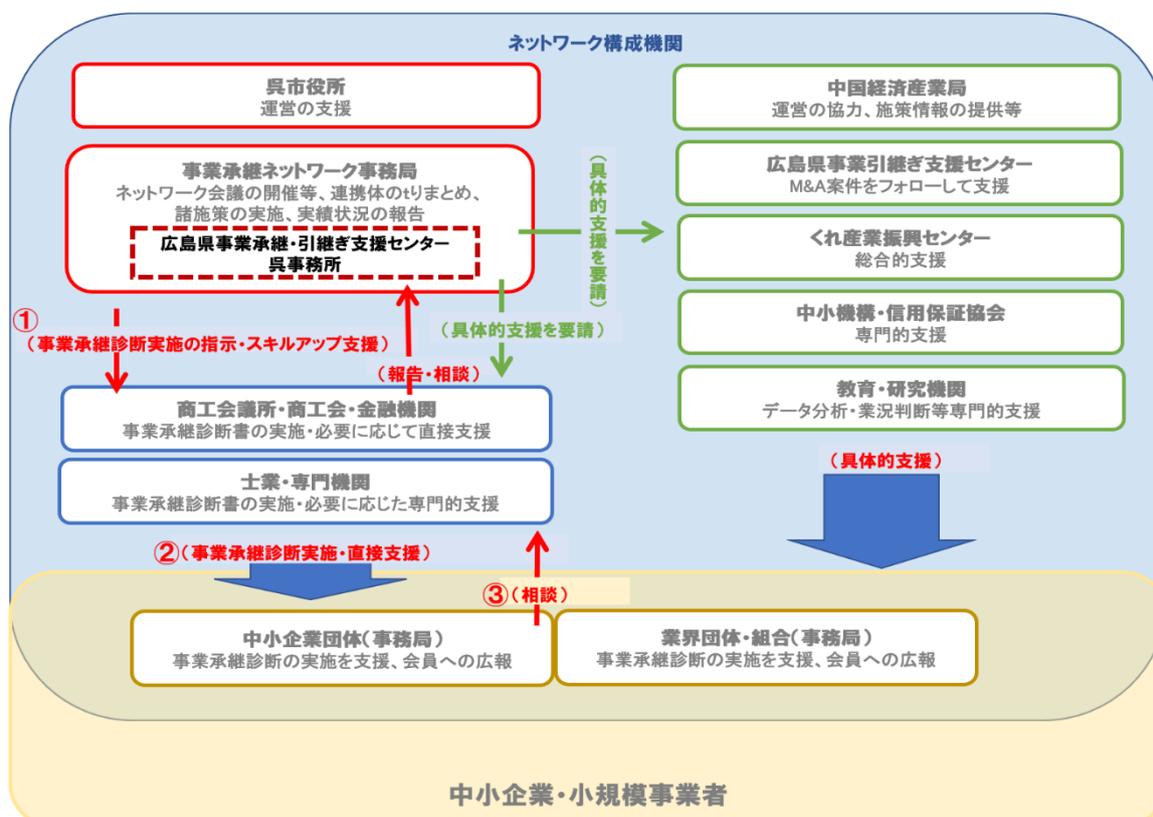
4. 構成機関

| No. | 機関 | 想定される機関名(参加は任意) |
|-----|-------------|--|
| 1 | 運営の支援 | 呉市役所 |
| 2 | 事務局 | 広島県事業承継・引継ぎ支援センター呉事務所 |
| 3 | 商工会議所・商工会 | ・呉商工会議所 ・呉広域商工会 |
| 4 | 金融機関 | 呉市に本・支店を置く金融機関 |
| 5 | 士業・専門機関 | ・くれ産業振興センター ・税理士会 呉支部 ・弁護士会 呉地区会 ・司法書士会 他 |
| 6 | 中小企業団体(事務局) | ・中小企業家同友会 呉支部 ・呉法人会 他 |
| 7 | 教育・研究機関 | 専修学校・大学 |
| 8 | 業界団体・組合 | ・業界団体 ・商店街組合 等 |
| 9 | 協力機関 | ・中国経済産業局、中小機構、信用保証協会 |

5. 構成機関と役割

| No. | 機関名 | 役割 |
|-----|-------------------|---|
| 1 | 呉市役所 | 運営の支援 |
| 2 | 広島県事業承継・引継ぎ支援センター | 事務局の運営 ネットワーク会議の開催等、連携体のとりまとめ、 諸施策の実施、実施状況の報告 |
| 3 | 商工会議所・商工会 | 事業承継診断書の実施、必要に応じて直接支援 |
| 4 | 金融機関 | 事業承継診断書の実施、必要に応じて直接支援 |
| 5 | 士業・専門機関 | 事業承継診断書の実施、必要に応じた専門的支援 |
| 6 | 中小企業団体(事務局) | 事業承継診断書の実施を支援、会員への広報 |
| 7 | 教育・研究機関 | データ分析・分析結果による業況診断 |
| 8 | 業界団体・組合 | 事業承継診断書の実施を支援、会員への広報 |
| 9 | 協力機関 | 運営のバックアップ |

6. 構成機関と支援スキーム



7. 呉市内企業の事業承継診断業務 概要案

1 業務の目的

経営者の高齢化，後継者の不在等により，日本全体で，中小企業・小規模企業の廃業件数が増加傾向にある。呉市においては市内企業の約6割が後継者未定であることや，日本製鉄（株）閉鎖等の課題がある。それらの課題に対応するため，呉市内の企業に事業承継診断を実施し，今後の事業承継支援策に反映させることを目的とする。

2 調査対象

- (1) 対象企業要件：呉市内に本社又は事業所を有する中小企業等
- (2) 対象企業総数：3,000社

3 業務内容

- (1) 診断対象企業リストの作成
 - ① 本診断の対象となる企業のリストを作成する。リストの作成にあたっては，診断の趣旨を十分理解し，事業承継ニーズの発掘が期待できる先を抽出する。
 - ② 対象先が重複しないよう連携をとり，対応する。
- (2) 事業承継診断の実施
事業承継診断については，郵送やFAX等の実施ではなく，必ず経営者との対面で診断書に基づき行い，潜在的な事業承継ニーズを掘り起こす。
- (3) 効果的な提案の実施
診断結果に基づき，本業務期間終了後も，事業承継ニーズに対応する積極的なアプローチを行い，支援策を展開する。単独での支援が困難な場合は，積極的に広島県事業承継・引継ぎ支援センター等の外部支援機関に相談し，支援を展開する。

4 業務のスケジュール

- (1) 10月・・・診断書の作成，受託者の決定
- (2) 11月・・・診断開始
- (3) 3月・・・診断結果の報告

以上